

УДК 331.101

ПОГОРЄЛОВА Т.О., доцент, НТУ «ХП», Харків, Україна

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В БАНКІВСЬКІЙ СФЕРІ

На сучасному етапі розвитку банківської системи України вплив людського фактора на ефективність банківської установи є визначальним.

Успіх управління персоналом обумовлюється двома основними чинниками: здатністю організації чітко визначити, що (яка поведінка працівників) потрібно для досягнення її мети та здатністю «вгадати», які методи («сигнали») спонукають працівників на бажану поведінку.

Обидва завдання однаково важливі і складні, особливо в умовах постійних змін. Для досягнення мети організації необхідно, щоб працівники мали конкретні фахові навички і використовували їх. Інакше кажучи, необхідний певний тип виробничої поведінки. Під виробничою поведінкою розуміється не тільки технічна вправність (уміння працювати за верстатом, з комп'ютером, знання продукту, що виробляється), а й певна поведінка у стосунках з клієнтом (здатність працювати з більшим навантаженням, взаємодіяти з колегами тощо).

Методом моделювання виробничої поведінки, що стає все популярнішим, є метод визначення компетенцій або створення «портрета компетенцій». Суть методу полягає у визначенні набору компетенцій, необхідних працівникові для успішного виконання виробничих функцій. Компетенція — це здатність працівника (або організації в цілому) відтворювати певний тип поведінки для досягнення цілей організації. Іншими словами, це якість, що перетворилася на стійку поведінку в робочій ситуації. Прикладами компетенції можуть бути гнучкість (працівник, який володіє такою компетенцією, успішно пристосовується та ефективно діє в мінливих ситуаціях і з різними людьми) або ініціативність (впроваджує нові підходи і чинить дії, спрямовані на підвищення ефективності, до того моменту, коли їх зажадає керівництво/організація).

Володіння компетенцією передбачає наявність трьох складових: знань (я знаю), навичок поведінки (я вмю) і мотивації (я зроблю).

Зростання популярності методу моделювання компетенції можна пояснити його перевагами над традиційно використовуваним методом опису виробничої поведінки — посадовою інструкцією.

На відміну від посадової інструкції, де описується, які функції повинен виконувати працівник (складати річні звіти, проводити щотижневі «летючки» тощо), «карта компетенції» визначає, яким має бути працівник для успішної роботи у певній сфері. Останнє набагато прийнятніше в сучасних умовах, оскільки завдання, що стоять перед працівниками і функції, які вони виконують, змінюються так само швидко як і смаки та потреби клієнтів, а просту роботу окремих працівників усе ширше замінюють інноваційні технології.

Поведінка кожного працівника (належні компетенції) визначається цілями, які стоять перед його організацією, а також особливостями професійної діяльності. У цьому розумінні завдання моделювання виробничої поведінки і

визначення компетенцій, що її забезпечують, є унікальним для кожної організації і може бути вирішене тільки нею самою.

Працівники та організації, що володіють такою компетенцією, ефективно працюють в умовах змін (як зовнішніх, так і внутрішніх) та невизначеності, вони постійно шукають нові підходи до вирішення проблем, які виникають перед ними. Орієнтованість на зміни передбачає здатність постійно «брати під сумнів» досягнутий status quo — від банківських продуктів і послуг, використаних технологій, організаційної структури до форми приймання замовлення від клієнтів банку. Ця компетенція є антонімом консервативності — якості, що високо цінується багатьма організаціями.

У сучасних динамічних умовах працівники повинні володіти двома важливими компетенціями: орієнтованістю на потреби клієнта і орієнтованістю на результат.

При всьому розмаїтті методів управління банки прагнуть у своїй діяльності використати найефективніші з них.

По-перше, залучення необхідних для досягнення цілей людських ресурсів, тобто здійснюється доцільний добір і розстановка кадрів.

По-друге, підготовка і перепідготовка всіх співробітників без винятку, зведення їх навиків і вмінь у відповідність до завдань, які стоять перед кожним окремо та організацією в цілому.

По-третє, оцінка участі кожного працівника у виконанні завдань, що стоять перед організацією. З цією метою щорічно використовуються різноманітні форми оцінки діяльності працівників. Найпоширенішою нині є атестація.

І нарешті, кожен банк у тій чи іншій формі винагороджує своїх працівників, тобто певним чином компенсує затрати часу, енергії, інтелекту, які вони віддають, працюючи на досягнення цілей організації.

Усе, пов'язане з винагородою, є зоною підвищеної чутливості в будь-якій організації. Найменші зміни у цій сфері можуть викликати непередбачені наслідки. Тут простежується декілька нових тенденцій:

- все більшого поширення набувають системи оплати за знання й компетенцію, коли винагороди працівника обумовлюються не значимістю його посади в ієрархії, а ступенем володіння ключовими для організації компетенціями (знаннями);

- збільшується частка змінної частини в прибутку працівників усіх рівнів. Провідні компанії прагнуть тісніше пов'язати фінансові інтереси своїх працівників з власним фінансовим становищем. Більше 70% з них використовує метод пільгового продажу акцій своїм співробітникам, 66% надає можливість брати участь у розподілі прибутку, 70% створює спеціальні системи преміювання за підсумками роботи підрозділу;

- надання працівникам «гнучких» пільг. Замість традиційного обов'язкового набору пільг — медичного страхування, страхування життя тощо — сучасні компанії надають своїм співробітникам можливість вибирати ті пільги, які їм потрібні (у межах визначеного бюджету);

- поступове зниження впливу на встановлені розміри заробітної плати таких традиційних чинників, як стаж роботи і фахова біографія, на користь компетенцій і ринку праці. Ця тенденція не дає працівникам «спочивати на лаврах» і змушує займатися самовдосконаленням навіть «ветеранів» зі стажем 20—30 років.

Управління банківським персоналом забезпечує сприятливе середовище, у якому реалізуються творчі можливості працівників, розвиваються їх здібності. В результаті люди отримують задоволення від виконаної роботи і суспільне визнання своїх досягнень.